

Hans A. Wüthrich

Die Corona-Krise als »Möglichkeitslabor« für die Zukunft begreifen!

Experimentell erzeugtes Wissen zur kreativen Erneuerung nutzen

Wegen des Coronavirus »mutierten« viele Unternehmen beinahe über Nacht zu Labors. Sie waren gezwungen, mutige Versuche zu wagen, und bisher Undenkbares wurde Realität: flächendeckende Homeoffice-Arbeit, blindes Vertrauen in das Improvisationsvermögen virtuell arbeitender Teams etc. Diese ungeplanten Experimente bieten eine einmalige Gelegenheit, die Führungskultur von untauglichen Vorurteilen, Dogmen und Tabus zu befreien und intelligent weiterzuentwickeln.

Notlage als ungeplantes »Real-experiment« verstehen und wertschätzen

Die gesellschaftlichen und ökonomischen Verwerfungen der Corona-Pandemie sind für viele Unternehmen dramatisch und deren Bewältigung wird zukünftig sehr viel Managementzeit absorbieren. Kurzfristig gilt es Liquiditätsengpässe zu überbrücken, mittel- und längerfristig scheint es angezeigt, die einseitig auf Effizienz fokussierten Wertschöpfungsketten zu rekonfigurieren und die Resilienz der Geschäftsmodelle zu erhöhen. Neben diesen augenfälligen Aufgaben sind Führungskräfte gut beraten, das in der Krisenzeit Erlebte mit einem »anderen« Blick zu reflektieren. Aufgrund behördlicher Anordnungen haben fast alle Unternehmen unfreiwillig und in kurzer Zeit einen Schnelkurs in digitaler Transformation¹ durchlebt und sie mussten mutige (Führungs-)Experimente wagen. Plötzlich war das Arbeiten im Homeoffice Realität und eine Führung auf Distanz, mit entsprechenden Kontrollverlusten, gelebte Praxis. Vertrauen in Selbstorganisation und Eigeninitiative war alternativlos. Das Streben nach Perfektion wurde durch pragmatisches Handeln verdrängt. Das Ausprobieren hatte die systematische Planung ersetzt und, um in der Ausnahmesituation zu bestehen, musste das Management experimentell vorgehen. Bei Experimenten handelt es sich um Interventionen, die das System irritieren. Es wird etwas weggelassen

oder verändert und anhand der Reaktionen der Organisation lassen sich bisherige, die Wirklichkeit konstruierende Annahmen überprüfen. Der Faktencheck erfolgt also durch die beobachtbare Realität.² Nicht selten führt dies dazu, dass Dogmen und Vorurteile der Besserwisser(innen) und Bedenkenträger(innen) entlarvt werden.

Der Faktencheck erfolgt durch die beobachtbare Realität.

Beobachtete Erfahrungswelten reflektieren und interpretieren

Die durch das Coronavirus provozierten, vielfältigen Realexperimente sind aus organisationskultureller Sicht interessant und es lohnt die auf Probe erzeugten Realitäten sorgfältig zu analysieren. Organisationen waren gezwungen, von einem eingespielten stationären in einen ungewohnten dezentralen Remote-Modus zu wechseln. In kürzester Zeit wurde bisher Ungewohntes zum Standard. Dazu gehörten unter anderem: nur noch digitale Besprechungen und Meetings, Verzicht auf Präsenzveranstaltungen und Geschäftsreisen, Arbeit in virtuellen Teams oder praktizierte abteilungsübergreifende Ressourcenteilung. Zur kritischen Reflexion der erlebten Reaktionsmuster eignen sich nachfolgende Schlüsselfragen:

- *Was konkret wurde erlebt?* Hypothetische Beobachtungen könnten sein: Die Online-Kommunikation hat sich viel schneller etabliert als erwartet und trotz unbeaufsichtigter Heimarbeit haben Qualität und Produktivität nicht gelitten. Viel mehr Mitarbeitende als erwartet waren mit den technischen Kommunikationstools vertraut. Es wurde sichtbar, dass sich vor allem Führungskräfte mit den Vernetzungstechnologien schwertaten und sich gerne helfen ließen. Ein Schub zur Selbstständigkeit und Initiative ging durch die Organisation. Motivation und Hilfsbereitschaft waren mehrheitlich stark ausgeprägt. Weniger stark ausgelastete Mitarbeitende fühlten sich solidarisch und boten spontan ihre Unterstützung an. Aufgrund des Drucks ließen sich für bisher unlösbar scheinende Probleme zeitnah und breit akzeptierte pragmatische Lösungen finden. Latent schwelende Konflikte verloren durch die größere physische Distanz an Brisanz.
- *Was hat uns positiv, was negativ überrascht?* Hypothetische Beobachtungen könnten sein: Videokonferenzen sind produktiver als befürchtet. In der Online-Kommunikation ist die Aufmerksamkeit ausgeprägter als in klassischen Meetings. Man hört besser zu, lässt einander aussprechen und verhält sich tendenziell rücksichtsvoller. Die Dauer der Meetings hat sich verkürzt. Vielen Führungskräften gelang der Wechsel von einer Inputsteuerung zur ergebnisorientierten Führung. Gewährte Freiräume wurden kaum missbraucht. Für Einzelne entpuppte sich die Krise als Therapie gegen das Ohnmachtsgefühl. Durch solidarisches Mitdenken wurde Sinnhaftigkeit und Selbstwirksamkeit erlebt. Distanz schafft eine neue Qualität von Nähe und Verzichte sind nicht zwingend Verluste.³ Die Fähigkeit sich selbst zu organisieren variierte stark. Die Nebeneffekte des Perfektionsstrebens wurden spürbar. So z. B.: Das Perfekte kann verkomplizieren, zu einer aufgeblähten Bürokratie führen. Es löst hohe Erwartungshaltungen aus und wirkt nicht selten überfordernd. Perfektionsstreben ist oft Nährboden für Dogmatismus und verhindert ein Lernen im Prozess.
- *Welche bisherigen Annahmen wurden widerlegt, welche bestätigt?*
Hypothetisch *widerlegte* Prämissen könnten sein: Die Fähigkeit zur Selbstführung und Selbstorganisation ist abhängig vom Bildungsstand und der hierarchischen Stellung. Homeoffice ist die Einladung zum Faulenzen, korrumpiert das Leistungsdenken und eignet sich nur für wenige Tätigkeiten. Neue Mitarbeitende können erst nach erfolgter Einarbeitungszeit produktiv sein.

Nur wenige Mitarbeitende wollen gestalten und verfügen über Fähigkeiten zur Improvisation. Weniger Kontrolle führt zwingend zu Produktivitätsverlusten.

Hypothetisch *bestätigte* Prämissen könnten sein: In Krisensituationen ist Vertrauen alternativlos und bildet die einzige Möglichkeit im Umgang mit Komplexität.⁴ Jegliche Form physischer Distanz erschwert das Vertrauen. Die Technologien für das effektive digitale Arbeiten sind noch verbesserungsfähig. Auch in der digitalen Welt sind nonverbale Kommunikation, soziale Nähe und persönliche Begegnungen wichtig. Ausprobieren geht über Studieren. Punktueller Entschleunigen kann beschleunigen.

In Krisensituationen ist Vertrauen alternativlos.

Selbstverständlich hat jedes Unternehmen seine eigenen Erfahrungen gesammelt und idealerweise erfolgt die Reflexion dieser in Form offener Dialogrunden. Damit gelingt es, sich der positiven und negativen Erlebnisse bewusst zu werden, diese zu versprachlichen und zu dokumentieren. Die Erkenntnisse erhalten eine Bühne und gehen nicht verloren. Wichtig ist dabei, dass alle das von der Organisation direkt Zurückgespiegelte ernst nehmen und als *evidentes Wissen* annehmen und wertschätzen.

Widerlegte Prämissen akzeptieren und die Führungskultur erneuern

Nach Rückkehr in die Normalität gilt es der Versuchung zu widerstehen, möglichst schnell ins Gewohnte zurückzufallen. Sinnvoll ist es, basierend auf den dokumentierten Erfahrungen und insbesondere den widerlegten Annahmen, Vorurteilen und Dogmen, Änderungen in der Führungshaltung und dem Führungshandeln vorzunehmen und am Zukunftsbild der Führung (weiter) zu arbeiten. Abhängig von den situativ erlebten Erfahrungen, könnten sich folgende mutmaßliche Erneuerungen aufdrängen:

- Das in der Krisensituation von den Führungskräften geschenkte und von den Mitarbeitenden mehrheitlich nicht missbrauchte Vertrauen als Legitimation für eine zukünftig konsequent vertrauensbasierte Führung zu sehen. Sich also die Frage zu stellen, wo überall bevormunden wir und welche der gut gemeinten Management-

Resilienz

Unternehmerische Resilienz ist die Eigenschaft eines Unternehmens, externe Schocks oder Verwerfungen der sozialen, wirtschaftlichen oder politischen Rahmenbedingungen auszuhalten und sich an die neuen Bedingungen anzupassen.

Evidentes Wissen

ist einleuchtendes, offenkundiges Wissen. etwas, das klar auf der Hand liegt.

initiativen könnten wir ersatzlos streichen? So z. B.: restriktive Homeoffice-Regeln, einengende Arbeitsanweisungen, misstrauensorientierte Leistungskontrollen, enge Zielvorgaben.

- Die ausgeprägte Selbstführungs- und Selbstorganisationsfähigkeit als Ausdruck einer Form der Emanzipation der Teams von ihrer Führung zu begreifen und dereinst die koordinierenden, planenden und organisatorischen Entscheidungen direkt an die Arbeitsgruppen zu delegieren. Führung also vermehrt als eine verteilte und kollektive Leistung zu verstehen und die Führungsfunktionen temporär, kompetenzbasiert sowie aufgaben- oder projektbezogen wahrzunehmen sowie die Leader- und Follower-Rollen variierend zu sehen.⁵
- Das erlebte überraschend hohe Improvisationsvermögen und überdurchschnittliche Engagement der virtuellen Teams als Anstoß für die vermehrte Involvierung der direkt Betroffenen zu nehmen. Mehr auf Wir-Intelligenz und weniger auf das Ego zu vertrauen. Unter Nutzung des verteilten Wissens im Kollektiv wichtige Probleme möglichst dezentral zu lösen sowie auf übersteuernde Führungseingriffe zu verzichten.
- Die erfahrene Mächtigkeit des gesunden Pragmatismus als Mutmacher für eine organisationale Entrümpelung und zur Beseitigung störender dysfunktionaler Effekte des Perfektionsstrebens zu nutzen. In der Krise bewährte Vereinfachungen zum Standard erheben.
- Die sich als tauglich erwiesene Suchstrategie der experimentellen Annäherung grundsätzlich als Methodik im Umgang mit dem Unvorhersehbaren einzusetzen. Nebst den bekannten analytischen Vorgehensweisen häufiger auf ergebnisoffene Experimente zu vertrauen.
- Die zum Belastungsausgleich spontan erfolgten abteilungsübergreifenden Unterstützungsaktionen als Beweis für die Flexibilisierbarkeit der Ressourcen zu sehen. Weshalb nicht eine inter-

ne Ressourcenbörse einrichten, bei der ich als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter verfügbare Zeitkontingente einstellen kann und die von anderen Abteilungen abrufbar sind.

Mehr auf Wir-Intelligenz und weniger auf das Ego vertrauen.

Vielleicht kann es auch sinnvoll sein, ausgewählte, in der Krisenzeit lediglich auf Zeit eingeführte Maßnahmen einfach beizubehalten, also die Ausnahme zur Norm zu erheben. Oder aber aufgrund der Erfahrungen Veränderungen bei der Priorisierung der aktuellen Projekte vorzunehmen.

Experimente als Mittel zur Organisationsentwicklung nutzen

Drei persönliche Konklusionen als Fazit:

Erstens: Die Organisation als faktische Prüfinstanz für belastbares und evidenten Wissen akzeptieren und deshalb die in der Corona-Krise experimentell gewonnenen Erkenntnisse ernst nehmen.

Zweitens: Das in der Ausnahmesituation Bewährte beibehalten, widerlegte Annahmen und in den Köpfen behaftete Verblendungen, Vorurteile und Denkblockaden ausradieren und nicht nur Updates, sondern auch mutige Veränderungen an der Führungs- und Arbeitskultur vornehmen.

Drittens: Die Mächtigkeit von Experimenten erkennen und sie zukünftig vermehrt als Mittel zur Arbeit an der Führungsexzellenz und zur intelligenten Weiterentwicklung der Organisationskultur nutzen. Je größer die Ungewissheit, desto mehr ersetzt das Experiment die Strategie. (Führungs-) Experimente verändern den organisationalen Kontext und zwingen die Organisation zur Herausgabe ihrer Geheimnisse.⁶ Sie provozieren den Bruch mit der lähmenden Routine, lassen Neues entstehen, stellen eine Zäsur dar und setzen Energien frei. Sie schaffen emotional erlebbare Erfahrungswelten, d. h. die Organisationsmitglieder können »live« empfinden, wie sich Veränderungen auswirken. Was wir sehen, glauben wir, und das persönlich Erlebte besitzt eine hohe Überzeugungskraft. Es führt dazu, dass wir unsere Haltung und Handlung hinterfragen und ändern.

Die entscheidende Frage lautet: Können wir von der Corona-Krise eine kreative Erneuerung der »Führung« erwarten oder aber gewinnt das Gewohnte wieder die Überhand? Warum nicht weiterhin in die Urteilskraft vertrauen und auf die Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeitenden setzen? Warum nicht manche Dinge einfach weglassen und auch zukünftig durch die experimentelle Annähe-

Impulse für die Praxis

- *Reflexion statt Reflex:* Die in der Corona-Krise unfreiwillig erfolgten Interventionen als wertvolle Realexperimente verstehen und die widerlegten Annahmen sorgfältig dokumentieren, ernst nehmen und nicht vorschnell zur Normalität zurückkehren.
- *Utopien zur Realität machen:* Eigene Schlussfolgerungen ziehen und bewusst entscheiden, welche der im Corona-Schockmodus gesammelten Erfahrungen und Erkenntnisse als neue Normalität in die zukünftige Arbeitsweise zu transferieren sind.
- *Nicht glauben, sondern ausprobieren:* Skeptisch bleiben, sich vor Normativität hüten und auch ohne Leidensdruck befreiende Experimente wagen, die den Möglichkeitssinn⁷ erweitern.

Zusammenfassung

Trotz des verständlichen Wunsches, so rasch als möglich wieder in die Vor-Corona-Normalität zurückzukehren, sollten sich Führungskräfte die erforderliche Zeit nehmen, das in der Krise Erlebte aus organisationskultureller Sicht zu reflektieren. Dabei lohnt es sich, den Fokus auf die durch die Realexperimente widerlegten Prämissen zu legen. Sie bieten den Ausgangspunkt für eine intelligente Weiterentwicklung der Führungskultur in Richtung mehr Vertrauen in die Urteilskraft, Selbstorganisations- und Improvisationsfähigkeit der Mitarbeitenden sowie Mut zur organisatorischen Entrümpelung und zur experimentellen Annäherung.

Abstract

Despite the understandable desire to return to pre-corona normality as fast as possible, managers should take the necessary time to reflect on what they have experienced during the crisis from an organizational culture perspective. In doing so, it is worth focusing on the premises that have been refuted by the real experiments. They offer the starting point for an intelligent further development of the management culture in the direction more confidence in the employees' power of judgement, the ability to organise themselves and improvise, and the courage to clear out the organisation and to take an experimental approach.



Univ.-Prof. Dr. oec.
Hans A. Wüthrich
Inhaber des Lehrstuhls für
Internationales Management,
Universität der Bundeswehr
München,
Privatdozent an der
Universität St. Gallen
hans.wuethrich@unibw.de

rung lernen? Stellen diese Wünsche nur eine romantische Utopie dar oder erweist sich der Corona-Transformationsschub als irreversibel? Die Zukunft wird es zeigen!

Anmerkungen zu den Begriffskästen

evidentes Wissen – Duden (Hrsg.): Das Fremdwörterbuch, 10. Aufl., Mannheim 2010 [CD-ROM].
Resilienz – Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Resilienz, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/y9hxfnrk> (letzter Zugriff: 9.4.2020).

Anmerkungen

- 1 Die Aussage »Schnellkurs in digitaler Transformation« stammt von der Soziologin Teresa Koloma Beck, Universität der Bundeswehr München.
- 2 Für weiterführende Informationen zum Experiment als Mittel zur Organisationsentwicklung siehe auch: Schaller, P. D./Wüthrich, H. A.: Experimente – Eine

Methodik intelligenter Unternehmensentwicklung und Zukunftsgarant. In: Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), 85. Jg., 2016, H. 5, S. 308–314.

- 3 Vgl. Horx, M.: Die Zukunft nach Corona, online unter: www.horx.com sowie Die Welt nach Corona, (www.zukunftsinstitut.de) <https://tinyurl.com/qgeh3hn> (letzter Zugriff: 3.4.2020).
- 4 Vgl. dazu Luhmann, N.: Vertrauen – ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 5. Aufl., Konstanz/München 2014.
- 5 Wüthrich, H. A.: Capriccio – Ein Plädoyer für die vorrückte und experimentelle Führung, Zürich/München 2020, S. 131.
- 6 Vgl. Kant, I.: Kritik der reinen Vernunft, Leipzig 1930, S. 18.
- 7 Der Begriff »Möglichkeitssinn« geht auf den Schriftsteller Robert Musil zurück. In seinem Roman »Der Mann ohne Eigenschaften« schreibt er im vierten Kapitel: »Wenn es Wirklichkeitssinn gibt, muß es auch Möglichkeitssinn geben.«